

De procesgerichte benadering van een projectmodel

Prince2, koning der projectmethodieken?

Eén van de bekendste projectmanagementmethodieken is ongetwijfeld Prince2. Is deze methode echter ook de onbetwiste koning van alle projectmethodieken? Vooral uit de hoek van systeemontwikkelpjecten komt stevige 'concurrentie' van methoden als DSDM of workflow. Of dat een terechte concurrentie is, is geheel de vraag. De auteurs van dit artikel plaatsen er in ieder geval hun kanttekeningen bij. In dit stuk geven ze dan ook hun visie over de plaats van Prince2 binnen de markt van projectstandaarden. Verder komen onder meer aan bod de basisprincipes van Prince2, de procesgerichte benadering van deze methodiek en de toepassing ervan in IT- en businessprojecten.

Voordat we ingaan op de opzet van Prince2, is het verstandig om vooraf de methodiek in perspectief te plaatsen. Prince2 is geen tovermiddel dat ervoor zorgt dat bij introductie de projecten gegarandeerd zullen slagen. Prince2 is een methodiek die rollen en werkzaamheden in een duidelijk perspectief plaatst en bijdraagt tot standaardisatie en daarmee tot betere projecten. Maar projectmanagement is meer dan dat. Naast de vakinhoudelijke kennis moeten we ook denken aan zaken als de vaardigheden van de projectbetrokkenen, de omgeving van het project (intern, extern), verandermanagement en projecttools.

Dit artikel is gericht op de essentie van Prince2. Eerst schetsen we een beeld van de belangrijkste pijlers van Prince2, waarna we meer in detail ingaan op het procesmodel. Vervolgens vergelijken we Prince2 met andere projectmethodieken en we

eindigen met de beantwoording van de vraag of Prince2 inderdaad wel de koning is der projectmethodieken.

De basis van Prince2

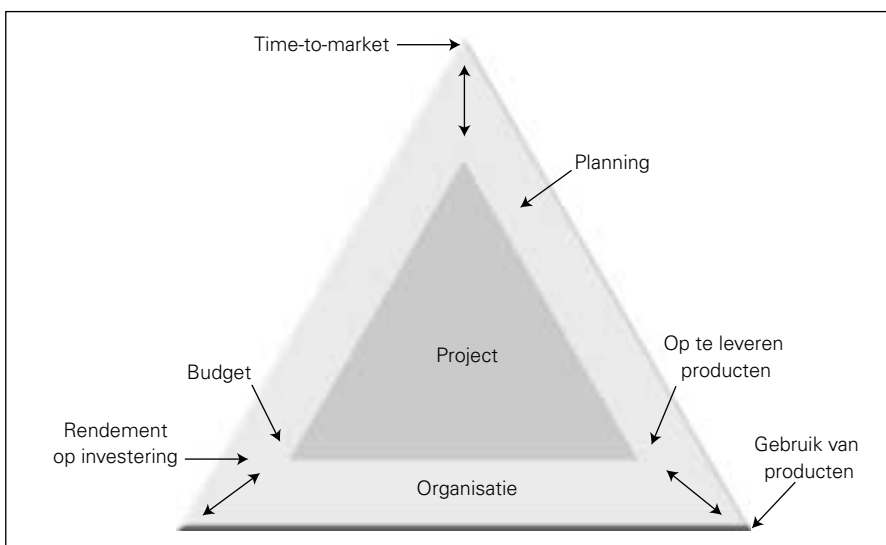
De Prince2-methodiek is een samenvoeging van de goede aspecten van

diverse methodieken en ervaringen uit de praktijk ('best practices'). Dat betekent dat wellicht een aantal onderdelen van Prince2 herkenbaar is. Dit betekent ook dat het geen revolutionaire nieuwe ontwikkeling is, maar een degelijk concept waarin alle aspecten van projectmanagement een duidelijke rol en plaats hebben gekregen.

Het succes van Prince2 is gebaseerd op een vijftal belangrijke pijlers die de kern vormen van de methodiek. Dat zijn:

- De procesbenadering;
- Business case en risico's;
- Rollen in de stuurgroep;
- Productgerichte aanpak;
- Wijzigings- en configuratiebeheer.

Prince2 benadert een project *procesgericht*. Als men het projectmanagementproces beheerst, beheerst men het succes van het hele project. Deze benadering is in de industrie al een

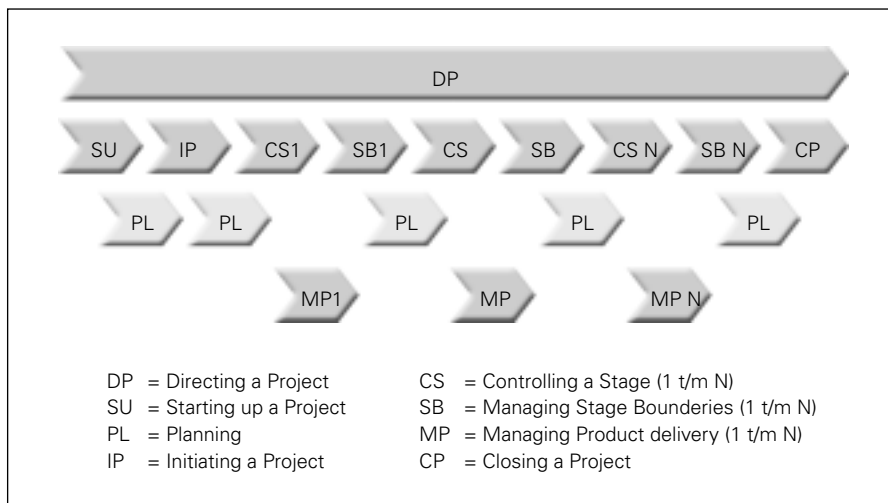


Afbeelding 1. Werkgebied van de business case.

kleine twintig jaar populair, in projectmanagement doet deze benadering pas sinds enkele jaren opgang. Vergelijk het projectmanagementproces met het proces in - laten we zeggen - een lampenfabriek. Indien je in een dergelijke fabriek als input glas, ijzerdraad, menskracht, machines en nog een paar andere producten aanwijst, kan het met het juiste proces alleen maar zo zijn dat uit die fabriek lampen komen. Men produceert geen tv's of auto's. Dit lijkt erg logisch, maar in menig project kan de gebruiker toch aardig worden verrast door het eindresultaat en wijkt het erg af van zijn oorspronkelijke gedachten daarover. Prince2 zegt dat als je inzicht hebt in het projectmanagementproces je project wel succesvol moet zijn. Het projectmanagementproces is het vaste patroon waarlangs input in output wordt getransformeerd. En juist dit vaste patroon garandeert een succesvolle uitkomst.

De *business case* vormt de rechtvaardiging van het project. In het kort bevat het de 'time-to-market' van de te maken producten, het te behalen rendement van de investering en het gebruik van de producten. Deze case moet een organisatie vervolgens vertellen in projectrichtlijnen als planning, budget en te maken producten (zie afbeelding 1). De risico's en de te nemen maatregelen zijn twee aspecten van het project die continu worden geëvalueerd. De evaluatie vindt plaats bij de aanvang van een nieuwe fase en op regelmatige basis. Indien noodzakelijk moet men de business case aanpassen aan de veranderde situatie van de organisatie of kan men zelfs beslissen om het project te stoppen.

Prince2 kent drie typen rollen in de *stuurgroep*. Dit zijn de (business case-)eigenaar die tevens de eindverantwoordelijke is, de (senior)gebruiker



Afbeelding 2. Het Prince2-procesmodel.

ker en de (senior)leverancier. De eigenaar beoordeelt het project in relatie tot al dan niet veranderende bedrijfsdoelstellingen en neemt de besluiten, de gebruiker beoordeelt de op te leveren producten, de leverancier levert de benodigde middelen en mensen. Bij een groot project met betrokkenheid van verschillende gebruikersafdelingen en leveranciers is het verstandig om een vertegenwoordiging te kiezen uit deze diverse groeperingen om de stuurgroep beperkt van omvang te maken. Als men de rollen zuiver hanteert en de stuurgroep slechts een beperkte omvang heeft, zal de stuurgroep slagvaardig kunnen besluiten en zullen discussies over inhoud buiten de stuurgroep worden gevoerd.

Een zeer krachtig onderdeel van Prince2 is het werken met duidelijk omschreven *productbeschrijvingen*, waar de producten centraal staan in de planning en budget. Vooraf stelt men de op te leveren producten op met aspecten als eigenaar, kwaliteitseisen en acceptatiecriteria. Hiermee worden de betrokkenen bij het project gedwongen om na te denken en de verwachtingen en resultaten kenbaar te maken. Dit verhoogt de kwaliteit van het project en verhoogt daarmee ook de kans op succes.

Projecten maak je er niet per definitie sneller door, maar er ontstaat wel een duidelijker beeld van de investering en doorlooptijd. Hiermee kan men een betere beslissing nemen over de start van het project.

Vaak vraagt een gebruiker tijdens een project alsnog om extra kwaliteit (lees: functionaliteit) binnen een product. Dat is op zichzelf niet erg, maar een organisatie dient wel duidelijk te kijken naar de impact van deze extra's op het project. Het kan een kettingreactie tot gevolg hebben van aanpassing van specificaties tot aan het aanpassen van de acceptatiecriteria en de uiteindelijke acceptatiefase. Om deze reden belegt Prince2 duidelijk het *wijzigingsbeheer*. Elke wijziging wordt vastgelegd en beoordeeld. Als een wijziging binnen de kaders van het gestelde budget, de tijd en de kwaliteit van het project blijft, kan de projectmanager zelf beslissen. Daarbuiten dient elke wijziging aan de stuurgroep te worden voorgelegd ter besluitvorming. Alle wijzigingen legt men in een register vast. Wijzigingen hebben gevolgen voor de producten. Hierbij komt *configuratiebeheer* om de hoek kijken. Hier houdt men van alle producten status en versie bij om te voorkomen dat bijvoorbeeld een acceptatietest-

team aan de slag gaat met een verouderde versie van de productbeschrijvingen.

Het Prince2-procesmodel

Het procesmodel van Prince2 bestaat uit één overkoepelend, sturend proces, met daarbinnen een verscheidenheid aan deelprocessen die met elkaar in verband staan (zie afbeelding 2). Het procesmodel maakt onderscheid tussen de processen gericht op de stuurgroep, op de projectmanager en op het projectteam.

De stuurgroep heeft tot taak het project te sturen. Vanuit deze optiek is de stuurgroep verantwoordelijk voor slechts één projectmanagementproces, namelijk 'directing a project', het aansturen van het project. Het aansturen door de stuurgroep vindt plaats op basis van 'management by exception'. Dat wil zeggen dat men alle operationele taken aan de projectmanager delegeert. De stuurgroep stuurt het project binnen het proces op grond van een tweetal vormen van input. Ten eerste op basis van de vastgestelde rapportages in Prince2 (zoals het projectvoorstel, de projectaanpak en de reguliere voortgangsrapportages) en ten tweede op basis van de escalaties (exceptions) die de bevoegdheid van de projectmanager te boven gaan.

De projectmanager is de uitvoerder van het project. Binnen het bestuursmodel heeft de projectmanager bij Prince2 alle bevoegdheden om alles te doen en te laten om het project succesvol uit te voeren, mits hij zich bij de uitvoering binnen de vooraf met de stuurgroep afgesproken tolerantiegrenzen beweegt. Overschrijft hij de tolerantiegrenzen op enigerlei wijze, dan vervalt direct het mandaat van de projectmanager en heeft hij de verplichting dit aan de orde te stellen bij de stuurgroep.

Omdat Prince2 zich in mindere mate richt op de specifieke totstandkoming van de projectproducten, is ook de impact van Prince2 op het projectteam beperkt van omvang. Prince2 regelt voor het projectteam vooral het afstemmingsproces met de projectmanager over het realiseren van werkpakketten en het borgen van kwaliteitsafspraken in het project. Door inzicht voor alle projectmedewerkers in de risico's, kansen, zorgen, wijzigingen en vragen aangaande het project, heeft de projectmanager wel een krachtig instrument om de betrokkenheid van het projectteam te vergroten.

De processen

Om te beginnen is het proces 'starting up a project' gedefinieerd, waarin men de afweging maakt of een idee dat ontstaan is binnen een organisatie door middel van een project moet worden opgestart. Na een stuurgroepbesluit hierover kan het echte Prince2-werk beginnen en voert men het proces 'initiating a project' uit, met als eindproduct het projectplan 'project initiation document'. Binnen Prince2 ligt er een duidelijk accent op dit proces. Het motto van het proces is: "Bezint eer ge begint". Het proces levert het degelijke denkwerk vooraf om de verwachtingen van het project van alle projectbetrokkenen op één lijn te krijgen en om de projectbeheersing in te richten. Als deze beeldvorming te veel uiteen zou lopen, kan tijdens het project veel energie weglekken door incongruenties tussen partijen.

Een tweede belangrijk aspect van de slagingskans van een project is het op gecontroleerde wijze bereiken van de eindresultaten ('projects in controlled environment'). Kent u dat ook, die projecten waarvan men in de zomer zegt: "Hoe gaat het eigenlijk met project X, waarvan we enkele maanden geleden een projectplan

hebben gezien?" Het project blijkt dan door matige beheersing nooit echt van de grond gekomen te zijn. Met de vier belangrijke pijlers (zie de opsomming onder 'De basis van Prince2') dwingt Prince2 dit af.

Prince2 gaat uit van een gefaseerde indeling van een project waarbij in elke uitvoeringsfase een bij elkaar horende set van eindproducten wordt opgeleverd. Voor deze indeling in fasen geeft Prince2 duidelijke richtlijnen aan. Ook voor de uitvoering van deze fasen heeft Prince2 een tweetal operationele processen voorhanden. 'Controlling a stage' is het proces dat de projectmanager de mogelijkheid geeft de dagelijkse gang van zaken in het project aan te sturen. In tegenstelling tot 'initiating a project' heeft dit proces veel meer een operationeel karakter. Het geeft duidelijke handvatten voor de projectmanager hoe hij zijn dagelijkse activiteiten indeelt om de fase te beheersen.

Het proces 'managing product delivery' is het enige proces dat gericht is op de teamleden. Het heeft vooral interactie met het proces 'controlling a stage'. Prince2 legt relatief weinig nadruk op dit proces. Dit geeft ook de mogelijkheid om Prince2 te hanteren als overkoepelend projectmanagementprocesmodel voor diverse soorten projecten.

Ook kent Prince2 het krachtige hulpproces 'planning'. Dit proces bevat als het ware de trukendoos om een goed plan te produceren. Overal waar het in Prince2 nodig is om een plan samen te stellen, wordt dit hulpproces uitgevoerd. Voor het overkoepelend projectplan, voor een faseplan of voor een teamplan van één van de projectteams.

Het laatste proces in een project is 'closing a project'. Niet het meest

omvangrijke proces, maar wel belangrijk voor een goede evaluatie en overdracht.

Prince2 en IT-projecten

Als we Prince2 beschouwen in relatie tot systeemontwikkelprojecten, dan valt op dat er zich voor dit type projecten een soort concurrentieslag aandient tussen Prince2 en de veelgebruikte methodiek voor systeemontwikkeling DSDM. Voor- en tegenstanders van beide methoden bestoken elkaar met argumenten over en weer. Eigenlijk is dat jammer, de twee methodieken gaan namelijk zeer goed samen. Een systeemontwikkelproject wordt veel krachtiger als beide methoden worden gehanteerd. Prince2 draagt daarbij de degelijke en gecontroleerde projectmanagementaanpak aan terwijl DSDM onder de Prince2-paraplu wordt gehanteerd om het pragmatische en cyclische van een effectief systeemontwikkelproces in te brengen. Elke iteratieslag van DSDM wordt daarbij gedefinieerd als een fase binnen de Prince2-besturing.

Ook binnen een IT-beheeromgeving past Prince2 uitstekend. Voor een dergelijke omgeving is ITIL een veelgebruikte methodiek. Binnen deze methodiek maakt men onderscheid in het direct ondersteunen van gebruikers in het oplossen van problemen met het incidentmanagementproces. Voor het verbeteren van de informatiesystemen wordt daarnaast releasemanagement toegepast. Zeker bij grotere en complexe informatiesystemen is het realiseren van een nieuwe release van de software een compleet project op zich. Prince2 kan uitstekend worden toegepast om software-releases te realiseren.

Prince2 en businessprojecten

Werken in projectvorm door middel van een methodiek als Prince2 wordt

over het algemeen het meest toegepast binnen de IT. Daarnaast zijn er natuurlijk ook organisaties als bouwbedrijven waar het bouwen van huizen of kantoorpanden projectmatig wordt aangepakt. Ook hier is Prince2 prima toe te passen. Of je nu activity-based-costing of workflowmanagement wil introduceren, of een installatie van een nieuwe productielijn in een waspoederfabriek, het systeem blijft hetzelfde. Je bepaalt aan welke bedrijfsdoelstellingen de producten van het project moeten voldoen. Je wijst de verantwoordelijke personen aan. Je maakt een plan (eventueel op basis van ervaringscijfers) met middelen en fasering. En je gaat aan de slag. Vervolgens blijf je toetsen of er voortgang is en de eindproducten nog steeds voldoen aan de bedrijfsdoelstellingen. Niets meer dan dat (in hoofdlijnen natuurlijk).

Waarom Prince2 gebruiken?

De Prince2-methodiek is met name gericht op kwaliteit. Door middel van de vijf pijlers dwingt Prince2, bij juiste toepassing, alle projectbetrokkenen veel tijd vooraf te besteden aan het projectresultaat. Dit bepaalt de mate van succes van een project. Prince2 is daarmee uitermate geschikt voor Capability Maturity Model (CMM) niveaus 2 en 3.

Naast het feit dat Prince2 een gemeenschappelijke taal is en ook praktijkgericht is, heeft Prince2 verder het voordeel van een 'open standaard':

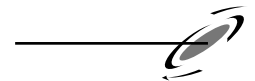
- > 'proven technology';
- > geen kosten voor onderhoud methodiek;
- > regelmatig een nieuwe update;
- > veel cursusaanbod;
- > externe partijen praten dezelfde taal.

Het is wel degelijk mogelijk om Prince2 aan te passen aan de omgeving (grootte bedrijf, grootte project, complexiteit van het project, omvang

van de projectrisico's). Belangrijk daarbij is om bewuste keuzes te maken en deze keuzes duidelijk te communiceren naar de betrokkenen. Niet om het communiceren zelf, maar omdat dan iedereen bekend is met de mogelijke risico's die dit met zich meebrengt.

Overall toe te passen

Prince2 is overall toe te passen. Het heeft een praktijkgerichte opzet en is waar nodig schaalbaar. Als sommige onderdelen niet nodig zijn (bijvoorbeeld bij een kleiner project) is het geen probleem deze weg te laten. Belangrijk is wel om de vijf pijlers van Prince2 te handhaven. Prince2 is gericht op de organisatie en de kwaliteit rondom een project en niet op de wijze waarop het totstandkomen van de producten plaatsvindt. De methodiek kan daarom prima met bijvoorbeeld een DSDM- of workflowmethodiek samen worden gebruikt. Prince2 wordt in diverse sectoren (industrie, handel, dienstverlening et cetera) gehanteerd en is behoorlijk in opkomst om ook in Nederland de standaardmethodiek voor projectmanagement te worden.



Otto van Kleef en Peter van Vliet

Otto van Kleef (otto.van.kleef@ordina.nl) is senior projectmanager en Peter van Vliet (peter.van.vliet@ordina.nl) is business unit manager bij Ordina.